

# الگوی پیاده سازی مدیریت منابع انسانی در پرتو تعالیم اسلامی

## با محوریت نهج البلاغه

مهدی محمدی<sup>۱</sup> و مهدی عبدالحمید<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۴/۰۱

تاریخ اصلاح: ۱۳۹۴/۰۵/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۰۶/۳۰

### چکیده

**زمینه و هدف:** این پژوهش با سؤال از قابلیت تعالیم اسلامی در ارائه راهکارهای اجرایی مرتبط به حوزه مسائل منابع انسانی آغاز شده و با سؤالاتی از چستی مفاهیم اسلامی منابع انسانی و چگونگی ارتباط آنها با یکدیگر راهبری شده است. هدف این پژوهش، طراحی الگوی راهکارهای مدیریت منابع انسانی در پرتو تعالیم اسلامی با محوریت نهج البلاغه است.

**روش:** پژوهش حاضر توسعه‌ای - کاربردی بوده و در مسیر استنباط مفاهیم از روش تحلیل محتوا و در استخراج روابط میان مفاهیم و طراحی الگو، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. در قالب روش مذکور از پانزده نفر خبرگان صاحب نظر در حوزه مدیریت اسلامی منابع انسانی که از طریق روش نمونه‌گیری نظری انتخاب شده بودند، بهره‌گرفته شده است.

**یافته‌ها:** نتیجه این پژوهش که در قامت الگویی متشکل از ۹ معیار، در پنج سطح شایستگی‌های درونی؛ شایستگی‌های تعاملی؛ شایستگی‌های رفتاری، و تنظیم رابطه شغل و شاغل؛ ارزیابی عملکرد، و مردم‌داری و مشورت؛ الزامات تنظیم مقررات، گزینش و انتخاب، و جبران خدمات به همراه روابط معیارها ارائه شده است، بینشی منحصر به فرد نسبت به ماهیت دستورالعمل‌ها و خط‌مشی‌های منابع انسانی ارائه می‌کند.

**نتایج:** بر اساس یافته‌ها، مهم‌ترین رهنمود پژوهش حاضر، درونی سازی تعالیم اسلامی در حوزه منابع انسانی است که بر مبنای آن، باید راهکارهای منابع انسانی بر اساس تعالیم اسلامی و شایستگی‌هایی که متوجه فرد و شایستگی‌های درونی او است، تنظیم و تدوین شود. در این راهکارها باید بیش از هر چیز، بر خودسازی و تقوای فردی تأکید شود که در نتیجه آن، کزکارگردهایی که کشورهای مسلمان بدان مبتلا هستند، برطرف خواهد شد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، نهج البلاغه، اسلام، مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

□ استناد: محمدی، مهدی؛ عبدالحمید، مهدی (تابستان، ۱۳۹۴). الگوی پیاده سازی مدیریت منابع انسانی در پرتو تعالیم اسلامی با محوریت

نهج البلاغه. *فصلنامه مطالعات مدیریت/تظامی*، ۱۰(۲)، ۳۱۱-۳۳۶.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت تولید و عملیات دانشگاه مازندران، عضو هیئت علمی پژوهشکده سیاست‌پژوهی و مطالعات راهبردی

حکمت؛ (نویسنده مسئول) mahdimohammadi2020@yahoo.com

۲. عضو هیئت علمی پژوهشکده سیاست‌پژوهی و مطالعات راهبردی حکمت

## مقدمه

به نظر می‌رسد از زمان انقلاب صنعتی، اقتصاد به عامل شکل دهنده خط‌مشی‌ها و فنون منابع انسانی<sup>۱</sup> تبدیل شده است. به همین منظور، با نظرداشت مسئله بقا و رشد سازمانی و شدت رقابت در سطوح ملی و جهانی، خط‌مشی‌های منابع انسانی اهمیتی روزافزون و راهبردی یافته است (چن و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳: ۳۰۰). از طرف دیگر، گسترش سرمایه‌داری و هضم کشورهای در حال توسعه در نظام سرمایه‌داری جهانی، مفاهیم و راهکارهای سنتی سازمانی در این کشورها را به چالش کشیده است (کامان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۴۲۳).

در بین ملل در حال توسعه، کشورهای اسلامی با دغدغه رعایت و حفظ تعالیم و هنجارهای مذهبی با چالش انطباق با راهکارهای مدیریت غربی روبه‌رو شده‌اند (علی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰: ۶۹۳). نمونه این چالشها در راهکارهای منابع انسانی مشهود است (ر.ک. آی‌کان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱: ۲۵۲). پژوهش حاضر برای رفع مسائل منابع انسانی در حوزه احکام و تعالیم اسلامی با محوریت نهج‌البلاغه به عنوان یکی از متون متقن و سرشار از رهنمودهای عملی، صورت گرفته است.

این پژوهش، همچنین محققان و مجریان امر را به بازاندیشی دربارهٔ مَدْرکات موجود در حوزه منابع انسانی و می‌داند و بینش‌هایی را که برای حفظ کرامت انسانی بدون در نظر گرفتن سازمانها و جوامع ضروری است، ارائه می‌کند. هم‌چنین راهکارهای منابع انسانی را در برخی از کشورهای با اکثریت مسلمان<sup>۶</sup> مطالعه کرده و آنها را با توجه به تعالیم اسلامی بررسی می‌کنند.

همچنین باید توجه داشت که فنون مدیریت منابع انسانی رایج در سازمانهای بزرگ و در کشورهای گوناگون به‌رغم تفاوت‌های فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و ...، همچنان برخاسته از تفکر اندیشمندان غربی است که لزوماً منطبق با شرایط کشورهای مسلمان نخواهد بود. بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤالات است: آیا تعالیم اسلامی دیدگاه‌هایی مرتبط با مسائل

1. Human Resource

2. Chen et al.

3. Common

4. Ali

5. Aycan

6. Countries with Muslim majority(CMM)

منابع انسانی ارائه می‌دهند؟ مؤلفه‌های مورد توجه اسلام در حوزه مسائل مربوط به منابع انسانی چیست؟ ارتباط این مؤلفه‌ها با یکدیگر چگونه است؟

**مبانی نظری و پیشینه تحقیق:** در دوران اخیر، پیوند بالقوه موجود بین باورهای مذهبی، فنون مدیریت و پیامدهای سازمانی به طور واضح در جریان تحقیقات مدیریت از سوی برخی محققان مورد توجه قرار گرفته است. از سوی دیگر هم زمان با این واقعیت که در بیش از ۸۰ درصد از افراد، مذهب بخش عمده‌ای از زندگی روزمره آنها را تحت الشعاع قرار می‌دهد (سدیکیدز، ۲۰۱۰)، تأثیر باورهای مذهبی در چگونگی رفتار افراد در محیط کار در عصر کنونی، دغدغه بسیاری از پژوهشگران شده است. ماتیسکه و گروزینگر<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) چنین بیان می‌کنند که با در نظرداشت سازمان به عنوان یک حوزه بی طرف، اعضای سازمان انتظار دارند که بتوانند اندیشه‌های مذهبی خود را در کارشان جاری کنند. علاوه بر این، پژوهشگرانی که به مطالعه فنون مدیریت و آثار فرهنگی آن می‌پردازند، مذهب را به عنوان بخشی از فرهنگ ملی در نظر گرفته‌اند (ملاحی و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۶۸۷).

اگرچه در دو دهه اخیر تلاشهای وسیعی در مورد مدیریت اسلامی مشاهده شده است اما بسیاری از این پژوهش‌ها بر مباحث مالی اسلامی و حسابداری (چنگ و لیو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ ناپیر<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹)، بازاریابی اسلامی (هاک و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ هاشم و میزسکی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰)، رهبری اسلامی (ویر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸؛ احمد<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹)، اخلاق اسلامی کار (کومار و رز<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸؛ علی و اوپهان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۰) و جنسیت و مدیریت در اسلام (مکاف<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۶؛ مکاف<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷)، متمرکز بوده‌اند و تحقیقات

- 
1. Matiaske, W. and Grözinger, G.
  2. Mellahi et al.
  3. Chong and Liu
  4. Napier
  5. Haque et al.
  6. Hashim and Mizerski
  7. Weir
  8. Ahmad
  9. Kumar and Rose
  10. Ali and Al-Owaihian
  11. Metcalfe

اندکی بر روی مباحث منابع انسانی اسلامی تاکنون انجام گرفته است (طیب<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). به طور کلی گستره پژوهشهای مدیریت اسلامی بر دو دسته مسائل به هم پیوسته متمرکز است (ملاحی و دیگران، ۲۰۱۰):

■ تجویزهای گوناگون درباره سبکهای تصمیم‌گیری در اسلام که بر روی اصل مشورت تأکید دارد (شوری)، ارزشهای محوری اسلام که شامل اصل صداقت (الصداقه)، امانتداری (الامانه)، عدالت و بی‌طرفی در تعامل با زیردستان (العداله)، کارگروهی و شرکت (المشارکه) و اخلاص (الاخلاص) می‌شود.

■ بحث بر روی فاصله بین هنجارهای ناشی از ارزشهای اصیل اسلامی و واقعیت‌های در حال وقوع در کشورهای اسلامی (ابازنید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹؛ علی، ۲۰۰۹). این تحقیقات گستره‌ای از فنون مدیریت قدرت‌طلبانه و استبدادی تا استخدام و جبران خدمات براساس نزدیکی و آشنایی خانوادگی را که به ترتیب با اصول اسلامی همچون اصل مشورت و برابری و بی‌طرفی در تضاد است، در برمی‌گیرد (بادور<sup>۳</sup> و ملاحی، ۲۰۰۷).

## اسلام و مسائل منابع انسانی

این پژوهش در تلاش برای فهم پیوند اسلام و مدیریت منابع انسانی و فنون مدیریت منابع انسانی در کشورهای اسلامی است. اسلام کلمه‌ای عربی است که به معنای تسلیم در برابر اراده خداوند در تمام ابعاد زندگی است. در حال حاضر بیش از ۱/۵ میلیارد نفر مسلمان در جهان زندگی می‌کنند و دین اسلام سریع‌ترین رشد را نسبت به دیگر ادیان در جهان دارد (ملاحی و دیگران، ۲۰۱۰: ۶۸۷). مطالعات درباره مدیران و کارمندان مسلمان حاکی از این است که فنون مدیریت به طور قابل توجهی تحت تأثیر باورها و دستورالعمل‌های مذهبی است (ابازنید، ۲۰۰۶؛ علی و الویهان، ۲۰۰۸؛ علی، ۲۰۰۹؛ راندیری و الفراماوی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

1. Tayeb

2. Abuznaid

3. Budhwar

4. Randeree and El-Faramawy

در این پژوهش، از دو منظر متفاوت اسلامی و غربی به مسائلی چون استخدام، گزینش، پاداش، ارزشیابی (ارزیابی) عملکرد، آموزش، و توسعه نگریسته می‌شود و ضمن ارائه مفاهیم اسلامی مرتبط با منابع انسانی، به ارائه الگو بر اساس آیات و روایات پرداخته خواهد شد.

جدول ۱: مسائل منابع انسانی و معانی سازمانی آنها (علی، ۲۰۱۰، ۶۹۶)

مسائل منابع انسانی	تجویزهای سازمانی
استخدام	سازمانها باید کارکنان واجد شرایط را شناسایی و جذب کنند.
گزینش	گزینش باید براساس لیاقت (شایستگی)، تجربه، مسئولیت‌پذیری، تناسب سازمانی، اعتبار، و وجهه درون جامعه باشد.
جبران خدمات	جبران خدمات باید براساس توافق قراردادی باشد؛ براساس تخصص و موقعیت متفاوت باشد؛ از پیش تعیین شده باشد؛ دستمزد باید بلافاصله بعد از اتمام کار پرداخت شود که می‌تواند نقدی یا غیرنقدی باشد؛ دستمزد باید مطابق با وضعیت بازمینی شود و برای یک زندگی متعارف، کافی باشد.
پاداش	پاداش باید مرتبط با عملکرد و رفتار باشد، کردار خوب را تقویت کند؛ به‌طور اخلاقی هدایت شود؛ می‌تواند نقدی، غیرنقدی یا هر دو باشد و نباید احساسات بد را در زیردستان ایجاد کند.
آموزش و توسعه	ارزیابی اخلاقی و ارزیابی بر مبنای عملکرد به دنبال اشاعه این مسئله است که کارکنان عملکردشان را در راستای سهم خود در سازمان و جامعه‌شان درک کنند. افراد با ظرفیتهای گوناگون به یادگیری و توسعه می‌پردازند. دانش و تجربیات (توانایی) برای رشد افراد و استفاده بهینه از توانشان ضروری است.

اگرچه این مسائل از جنبه هنجاری یا تجویزی تعریف شده‌اند، اشاره به آنها برای برجسته ساختن راهکارهای منابع انسانی صورت گرفت. هدف این پژوهش مشخص کردن این نکته است که آیا راهکارهای منابع انسانی مطابق تعالیم اسلامی هستند یا خیر؟ تحقیق‌های پیشین نشان داده است که در کشورهای با اکثریت مسلمان الگوهای گوناگون منابع انسانی تکامل یافته‌اند (چو، ۲۰۰۵؛ احمد، ۲۰۰۶؛ آی‌کان، ۲۰۰۶؛ راولی و عبدالرحمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). علاوه براین، حتی در کشورهای مثل مالزی که آگاهانه به تقویت رویکرد اسلامی در کسب و کار و دولت و رفتار خود می‌پردازند، اغلب کارکنان از کارآمدی مدیریت اسلامی منابع انسانی مطمئن نیستند؛ در حالی که راهکارهای مدیریت غربی منابع انسانی به‌طور گسترده پذیرفته می‌شود (هاشم، ۲۰۰۹).

از سوی دیگر، منابع اصلی دستورالعمل‌های اسلامی، قرآن کریم و سنت است که منحصر

1. Chew  
2. Rowley and Abdul-Rahman

به یک محدوده جغرافیایی یا حکومت نیست و شامل تمامی مسلمانان می‌شود؛ بنابراین به طور قابل توجهی مشخص است که مطالعه پیوند بین اسلام و مدیریت منابع انسانی فقط مربوط به سازمانهای موجود در کشورهای با اکثریت مسلمان نیست بلکه در کشورهای دیگر هم کاربرد دارد. مطالعات نشان داده است که تقریباً یک پنجم مسلمانان با سیصد میلیون جمعیت در کشورهایی که اسلام دین غالب نیست، زندگی می‌کنند (گروه پو، ۲۰۰۹: ۱).

برای مثال چین کشوری است که مسلمانان بیشتری نسبت به سوریه دارد و تعداد مسلمانان روسیه، بیش از مسلمانان اردن و لیبی است. همچنین هند سومین جمعیت مسلمانان جهان را دارد (گروه پو، ۲۰۰۹، ۱). این کشورها، نیازمند راهنمایی برای چگونگی تطبیق تعالیم مذهبی با مسائل منابع انسانی هستند (ملاحی و دیگران، ۲۰۱۰: ۶۸۶).

**الف) استخدام:** استخدام عبارت است از پذیرفتن افرادی که صلاحیت لازم را برای مشاغل سازمان در حوزه مهارتها، تواناییها، و شخصیت دارند. فرایند انتخاب را نمی‌توان در قالب الگویی استاندارد فرض کرد و باید عوامل اقتضایی نظیر: ملاحظات قانونی؛ سرعت در استخدام؛ سلسله مراتب سازمانی؛ تعداد متقاضیان استخدام؛ نوع سازمان؛ دوره کارآموزی و... را در نظر گرفت.

از جمله پرکاربردترین شیوه‌های غربی استخدام، معرفی توسط دیگر کارکنان یا آشنایی‌های درون سازمانی است. همچنین کاربردی‌ترین شیوه فهم دانش و تخصص افراد، مصاحبه‌های رو در رو بر اساس سؤالات و آزمون‌های استاندارد است. البته در این روش، دیدگاه و ارزیابی مصاحبه‌گر بسیار تأثیرگذار است (آی‌کان، ۲۰۰۱: ۲۵۴).

در سازمانهای پیشرفته، استخدام فرآیندی بسیار پیچیده است. در عربستان، علی‌رغم وجود قانون استخدامی، با تأسف برای گروه‌های خاص، مشاغل مشخصی را کنار می‌گذارند (تمامی استانداران سیزده منطقه اداری از شاهزادگان خاندان آل سعود عربستان هستند و اغلب شغل‌های ارشد سازمانهای کسب و کار نیز متعلق به اعضای این خانواده است) (علی، ۲۰۱۰: ۶۹۴).

در رویکرد اسلامی نیز درباره به کارگیری افراد و روش استخدام آنان، رهنمودهای مهمی وجود دارد؛ از آن جمله است: «قَالَتِ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ»؛

یکی از آن دو (دختر) گفت ای پدر! او را استخدام کن، زیرا بهترین کسی را که می توانی استخدام کنی آن کس است که نیرومند و درستکار باشد (قرآن کریم، سوره قصص، آیه ۲۶، ترجمه مکارم شیرازی). در این آیه بر لزوم توجه به معیارهای استخدام (قوت و امانت داری) تاکید شده است.

از حضرت علیعلیه السلام روایت شده است: «أَفَةُ الْأَعْمَالِ عَجْزُ الْعَمَالِ» (غررالحکم و دررالکلم، ج ۳: ۱۰۹، حدیث ۳۹۵۸)؛ آفت کارها ناتوانی کارگزاران است؛ هم چنین می فرماید: «وَتَوْخُّ مِنْهُمْ أَهْلَ التَّجْرِبَةِ وَ الْحَيَاءِ مِنْ أَهْلِ التُّبُوتَاتِ الصَّالِحَةِ وَالْقَدَمِ فِي الْإِسْلَامِ الْمَتَّقِمَةِ»؛ کارگزاران دولتی را از میان مردمی با تجربه و با حیا، از خاندانی پاکیزه و با تقوا، که در مسلمانی سابقه درخشانی دارند، انتخاب کن (نهج البلاغه، نامه ۵۳، ترجمه دشتی: ۴۱۱). باید توجه داشت که اگرچه علیعلیه السلام در مورد استخدام از خاندان شایسته تاکید می کنند اما آن را بر خاندان یا قبیله خاصی منحصر نکرده اند. ایشان همچنین به مالک اشتر در مورد به کارگیری افراد چنین تذکر می دهد که: «ثُمَّ انْظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِبَارًا، وَلَا تُؤَلِّهِمْ مُحَابَاةً وَأَثَرَةً، فَإِنَّهُمَا جِمَاعٌ مِنْ شُعَبِ الْجَوْرِ وَالْخِيَانَةِ»؛ در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش به کارشان برگمار، نه به سبب دوستی با آنها. بی مشورت دیگران به کارشان مگمار، زیرا به رای خود کارکردن و از دیگران مشورت نخواستن، گونه ای از ستم و خیانت است (نهج البلاغه، نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۳۳).

ب) **گزینش:** تعالیم اسلامی، شرایطی را برای گزینش کارمندان نظیر شایستگی، سابقه (تجربه)، مسئولیت پذیری، تناسب سازمانی، و وجهه اجتماعی را بر شمرده است و به وفاداری و عدم تبعیت از امیال در این فرآیند امر کرده است. شاهد مثال اینکه پیامبر صلی الله علیه و آله فرمود: «کسی که در منصب رهبری است و آگاهانه شخصی را که واجد شرایط نیست برای مدیریت دیگران منصوب می کند، او دستور پروردگار و پیامبرش را نقض کرده است» و «زمانی که شخصی با فرض اختیار بر مردم، یکی از آنها را به خاطر ترجیحات شخصی ارتقا می دهد، خداوند او را برای همیشه لعنت می کند» (علی، ۲۰۱۰: ۶۹۹). امام علیعلیه السلام در نامه خود به مالک اشتر در این باره چنین می فرماید که: «ثُمَّ لَا يَكُنْ اخْتِيَارَكَ إِيَّاهُمْ عَلَيَّ فِرَاسَتِكَ وَ اسْتِنَامَتِكَ وَ حُسْنِ الظَّنِّ مِنْكَ فَإِنَّ الرِّجَالَ يَتَعَرَّفُونَ لِفِرَاسَاتِ الْوَلَاةِ بِتَصْنُعِهِمْ وَ حُسْنِ خِدْمَتِهِمْ وَ لَيْسَ وَرَاءَ ذَلِكَ مِنَ النَّصِيحَةِ وَ الْأَمَانَةِ

شئیء؛ مباد که در گزینش آنها بر فراست و اعتماد و خوش بینی خود تکیه کنی. زیرا افراد با ظاهر آرایبی و نیکوخدمتی، خویشان را در چشم والیان عزیز گردانند؛ ولی در پس این ظاهر آراسته و خدمت نیکو، نه نشانی از نیکخواهی است و نه امانت (نهج البلاغه، نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۳۷).

در فراز دیگر ایشان بر اهمیت عملکرد گزینش و تأثیر آن در رفاه جامعه تأکید کرده اند: «لَكِنْ اخْتَبِرْهُمْ بِمَا وُلُّوا لِلصَّالِحِينَ قَبْلَكَ فَاعْمِدْ لِأَحْسَنِهِمْ كَانِ فِي الْعَامَةِ أَثْرًا وَاَعْرِفِهِمْ بِالْأَمَانَةِ وَجَهًا فَإِنَّ ذَلِكَ دَلِيلٌ عَلَى نَصِيحَتِكَ لِلَّهِ وَاَلَمْ يَأْتِ أَمْرُهُ»؛ دیرانت را به کارهایی که برای حکام پیش از تو برعهده داشته اند، بیازمای و از آن میان، بهترین آنها را که در میان مردم اثری نیکوتر نهاده اند و به امانت چهره‌ای شناخته‌اند، اختیار کن که اگر چنین کنی این کار دلیل نیک‌خواهی تو برای خداوند است و هم آن کس که کار خود را برعهده تو نهاده» (نهج البلاغه، نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۳۷).

تناسب سازمانی در گزینش نیز از اولویت برخوردار است. در مواجهه با موارد اقتضایی و الزامات شغلی خاص، ممکن است اولویت به افرادی که قادر به رویارویی با چالشی خاص هستند داده شود. برای مثال در گزینش حکمرانان، پیامبر اسلام صلی الله علیه و آله توجه قابل ملاحظه‌ای به الزامات و وظیفه‌ای و ویژگی‌های شغلی داشتند. بسیاری از حکمرانان پیامبر از نظر قدرت تصمیم‌گیری و بینش، افراد شناخته شده‌ای بودند که اغلب از قبایل با نفوذ عرب انتخاب شده بودند (علی، ۲۰۱۰: ۶۹۶). آنچه واضح است این است که بخش عمده گزینش کارکنان در سازمانهای پیشرفته در جوامع مسلمان شباهتی به تعالیم دینی ندارد.

**ج) جبران خدمات و پاداش:** برخلاف دیگر موارد در منابع انسانی، جبران خدمات از همان اوایل ظهور اسلام، به طور ویژه مورد توجه بود. اگرچه مسئله عدالت مهم بود، اما ماهیت کار و خانواده (گروه) و مسئولیتهای شغلی در تمایز و تفاوت دستمزدها مورد توجه بوده است (علی، ۲۰۱۰: ۶۹۷). جبران خدمت در سالهای گذشته و در کشورهای مسلمان با خط‌مشی‌های خاصی به شرح زیر اداره می‌شد:

■ استخدام یک توافق قراردادی است. چنین قراردادی یک الزام (تعهد) اخلاقی و روانی است و دو طرف مشمول، باید از هرگونه تلاشی برای اختلال در آن اجتناب کنند. خداوند در سوره اعراف چنین می‌فرماید: «فَاَوْفُوا الْكَيْلَ وَاَلْمِيزَانَ وَ لَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ»؛ بنابراین حق



- پیمانانه و وزن را ادا کنید و از اموال مردم کم نگذارید (اعراف، ۸۵، ترجمه مکارم شیرازی).
- پاداش و جبران خدمت با توجه به تخصص و موقعیت متغیر است. خداوند این چنین می فرماید: «وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا»؛ و برای هر کدام درجاتی است بر طبق اعمالی که انجام داده اند (احقاف، ۱۹، ترجمه مکارم شیرازی)؛ و نیز می فرماید: «قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ»؛ آیا کسانی که می دانند با کسانی که نمی دانند یکسانند؟! (زمر، ۹، ترجمه مکارم شیرازی).
- جبران خدمت (پاداشها) باید از پیش تعیین شده باشد و دستمزدها باید زمانی که کار تکمیل شد، سریع پرداخت شود. پیامبر گرامی اسلام علیه السلام فرمودند: «ظَلُمَ الْأَجِيرَ أَجْرَهُ مِنَ الْكِبَائِرِ»؛ ظلم در پرداخت مزد کارگر از گناهان بزرگ است (مجلسی، ۱۳۸۶، ج ۱۰۳: ۱۷۰)؛ همچنین حضرت علی علیه السلام می فرماید: «نَهَى رَسُولُ اللَّهِ -صلى الله عليه وآله- أَنْ يَسْتَعْمَلَ أَجِيرٌ حَتَّى يَعْلَمَ مَا أُجِرَتْهُ»؛ پیامبر خدا از به کار گرفتن کارگر، پیش از تعیین مزد کارش نهی فرمود (ابن بابویه، ۱۳۷۷، ج ۴: ۱۰).
- جبران خدمت می تواند هم به شکل نقدی و هم به شکلهای دیگر مذکور در قرارداد و توافق متقابل باشد. دستمزد و جبران باید برای گذراندن یک زندگی متعارف، کافی باشد. بر این نکته به طور واضح در نامه به مالک اشتر تاکید شده است: «ثُمَّ أَسْبَغْ عَلَيْهِمُ الْارْزَاقَ، فَإِنَّ ذَلِكَ قُوَّةٌ لَهُمْ عَلَى اسْتِصْلَاحِ أَنْفُسِهِمْ، وَ غِنَى لَهُمْ عَنِ تَنَاوُلِ مَا تَحْتَ أَيْدِيهِمْ، وَ حُجَّةٌ عَلَيْهِمْ إِنْ خَالَفُوا أَمْرَكَ أَوْ تَلَمَّعُوا أَمَانَتَكَ»؛ در ارزاقشان بیفزای، زیرا فراوانی ارزاق، آنان را بر اصلاح خود نیرو دهد و از دست اندازی به مالی که در تصرف دارند، باز می دارد و نیز برای آنها حجت است، اگر فرمانت را مخالفت کنند یا در امانت خللی پدید آورند (نهج البلاغه، نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۳۵).
- پاداش باید مقوم رفتار نیک باشد. خداوند می فرماید: «مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يَجْزِي إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ»؛ هر کس کار نیکی به جا آورد، ده برابر آن پاداش دارد، و هر کس کار بدی انجام دهد، جز بمانند آن، کیفر نخواهد دید و ستمی بر آنها نخواهد شد. (انعام، ۱۶۰، ترجمه مکارم شیرازی).
- در عصر حاضر، دولتها و سازمانهای کسب و کار، به نظامهای پرداخت و پاداش مشابه آنچه در کشورهای غربی است، روی آورده اند. اغلب سازمانها از ترکیبی از حقوق پایه، مشوق

(تشویقی‌ها) و منافع (امتیازها) استفاده می‌کنند. در حقیقت، تقریباً در تمامی کسب و کارها و سازمانهای دولتی، داشتن حقوق پایه، کمک هزینه زندگی، امتیازات خاص و منافع، امری رایج است (علی، ۲۰۱۰: ۶۹۷).

این در حالی است که درباره جبران خدمات، در اسلام تأکید زیادی بر عملکرد شده و حداقل سه هدف برای جبران خدمات در اسلام قابل تصور است: تقویت رفتار نیک و اجتناب از بی‌تفاوتی؛ تضمین تعهد و وفاداری نسبت به اهداف اجتماعی گسترده‌تر؛ و تشویق کارمندان به تلاش حداکثری در حالی که ملزم به رعایت هنجارهای معنوی هستند.

**د) ارزیابی عملکرد:** ارزیابی عملکرد در اسلام، دارای جایگاه ویژه‌ای است و در قرآن کریم و کلام امامان معصوم‌علیهم‌السلام به آن اشاره‌هایی شده است. شاید بتوان گفت که قرآن کریم و فرمایش‌های پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله و سلم، هنجارها را ارائه می‌دهند؛ درحالی‌که در کلام معصومین‌علیهم‌السلام این خط‌مشی‌ها، صورتی عملیاتی می‌گیرد.

دستورالعمل‌های هنجاری قرآن کریم در مورد ارزیابی عملکرد را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: تنظیمات یا مقررات قراردادی، خودمسئولیتی و خودکنترلی و نیز ارزیابی خداوند از عملکرد افراد. در ارتباط با مقررات قراردادی، اسلام استخدام شخص را به عنوان یک الزام و عهد بین سازمان و کارگر مورد توجه قرار می‌دهد که باید هم زمان و به طور کامل برآورده شود. خداوند به مؤمنان دستور می‌دهد: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ»؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید! به پیم آنها (قراردادها) وفا کنید (مائده، ۱، ترجمه مکارم شیرازی).

در مورد خود مسئولیتی، قرآن کریم چنین بیان می‌کند که کاری را که کسی به تنهایی انجام می‌دهد وظیفه اوست و هیچ کس مسئول اشتباهات دیگران نیست؛ «كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ»؛ (آری) هر کس در گرو اعمال خویش است (مدثر، ۳۸، ترجمه مکارم شیرازی)؛ «بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَى نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ»؛ بلکه انسان از وضع خویش آگاه است (قیامت، ۱۴، ترجمه مکارم شیرازی). پس از نظر اخلاقی، کارمندان مسئول عملکرد خود هستند. از سویی دیگر بدین برای که هم قراردادها و هم خودارزیابی‌ها در آخرت رسیدگی می‌شوند، کارمندان و کارفرمایان مؤمن باید تعهدات و حقوق خود را رعایت کنند که خداوند می‌فرماید: «إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ» (نحل، ۹۱). بنابراین طبق

آیات قرآن کریم، ارزیابی عملکرد از مهم ترین مسئولیت های کارمند است، که این مسئولیت، در آخرت زمانی که فرد با نامه اعمال خویش در محضر باری تعالی حاضر می شود، بیشتر خود را نشان می دهد: «اِقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا» (اسراء، ۱۴).

بنابراین دیدگاه اسلام، چارچوبی را برای یک ارزیابی عملکرد اخلاقی نشان داده است. مهم تر اینکه، این چارچوب به دنبال تشویق کارکنان درباره ارتقای مسئولیت اجتماعی شان است. در این چارچوب است که کارمندان توانایی رشد افقی و عمودی را با گسترش دیدگاه خود و نیز افزایش مشارکت خواهند داشت (علی، ۲۰۱۰: ۶۹۷).

چیزی که مشخص است اینکه تقریباً در تمامی کشورها و سازمانهای متوسط و بزرگ، الگوهای معمول ارزیابی نظیر مدیریت بر مبنای عملکرد، ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه، فرمهای ارزیابی عملکرد و ... عملکرد به کار گرفته می شود. با این همه، ارزیابی عملکرد فاقد جدیت و عینیت در این سازمانهاست (عبدالدوله<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲، ۲۲۱).

ه) آموزش و توسعه: در تفکر اسلامی، هر دو بُعد نظری و عملی آموزش و توسعه، با مفهوم گسترده وجود انسان و توانایی وی برای ایجاد ارزش در جامعه تناسب دارد. پیامبر گرامی اسلام صلی الله علیه و آله و سلم بیان می کنند که مردم از نظر توانایی و ظرفیتشان در پردازش اطلاعات متفاوت هستند و تنها باید به افرادی مسئولیت داد که قادر به انجام آن هستند؛ ایشان تأکید می کنند که یادگیری منجر به توسعه می شود (علی، ۲۰۱۰: ۷۰۴).

همچنین با وجود موضع صریح و روشن اسلام درباره تفاوت در توانمندیهای افراد، این تفاوت موجب محدودیت در توسعه و ظرفیت انجام کار خوب در زندگی و کار نمی شود. مطابق با دیدگاه خداشناسی یهودیت و مسیحیت ارائه شده امروزی، انسان به طور ذاتی مایل است در فعالیتهای شیطانی مشارکت کند و به احتمال زیاد این مسئله توانایی آنها را برای انجام عالی و کامل کارها و بذل نهایت سعی شان محدود می کند (بیرکویتس<sup>۲</sup>، ۱۹۶۴)؟! کوشنر<sup>۳</sup> نیز بر آن است که خداوند

در هر یک از ما چیزی به نام انگیزه شیطانی<sup>۱</sup> تعبیه کرده که برای وجود انسان ضروری است. وی معتقد است هر تلاشی برای جداسازی بخشی از انسان که او را به سمت خودخواهی و پرخاشگری هدایت می‌کند... یک فاجعه است. و چیزی که باقی می‌ماند کمتر از انسان کامل است (کوشنز، ۲۰۰۱: ۵۵). مسیحیت عصر حاضر! به طور جدّ بر این باور است که ظرفیت انسان برای اعمال شیطانی تنها یک واقعیت نیست بلکه یک واقعیت شوک‌آور است (لاوری<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۲). در مسیحیت عصر حاضر و به خصوص در دیدگاه پروتستان، «تمام جنبه‌های وجود انسان تا حدی خاص ناقص است». در نهایت هرگونه تلاش برای بهبود توانایی‌های انسان و برانگیختن او «به شک و تردید نزدیک است» (هنسن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹: ۱۲۷).

در ارتباط با بُعد عملی آموزش و توسعه نیز، تعالیم نخستین اسلام، دو بُعد را برجسته ساخته است: انتصاب مشروط و کارآموزی (علی، ۲۰۱۰: ۷۰۶).

### رویارویی با چالش‌های منابع انسانی (پیشینه تجربی)

لیت و ال-کوت<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود که به طور خاص بر روی مصر و تأثیرات فرهنگ ملی آن بر مسائل منابع انسانی در آن کشور متمرکز شده‌اند، چنین بیان می‌کنند که در خاورمیانه، خط‌مشی‌های منابع انسانی تا حد زیادی تحت تأثیر مدیریت غربی است (لیت و الکات<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). از آنجا که قوانین و خط‌مشی‌ها با یک چارچوب غربی در ذهن طراحی می‌شوند و از سوی دیگر فعالیت‌ها و اقدامات هر جامعه‌ای نسبت به مسائلی همچون کار و کارگر تحت تأثیر فرهنگ، باورها و ارزشهای هر جامعه‌ای است، این موقعیت باعث به وجود آمدن دو مسئله منابع انسانی در کشورهای مسلمان می‌شود. اولین مسئله، دربارهٔ ویژگی‌های فرهنگی نظریه‌های مدیریت و متعاقباً مسائل مربوط به منابع انسانی است. بیشتر کشورهای مسلمان، به‌طور اقتصادی به مراکز سرمایه‌داری جهانی (آمریکا و انگلیس و...) متصلند و در نتیجه در اقتصاد جهانی ادغام شده‌اند. این

1. Yetzer ha-ra

2. Lowery

3. Hanson

4. Leat, M. and El-Kot, G

5. Leat and El-Kot

مسئله باعث شده است بیشتر این کشورها بین سرمایه‌داری جهانی و سنت‌های فرهنگی خود معلق و سرگردان بمانند. مسئله دوم، بر میزان نفوذ مذهب بر فعالیتهای منابع انسانی متمرکز است. اسلام دو حوزه زندگی دنیوی و اخروی را از هم جدا نمی‌داند. این مسئله باعث می‌شود که مسلمانان در جامعه ملزم به انجام فعالیتهای بر اساس اصول اسلامی باشند و فرمان‌ها و دستورالعمل‌های اسلامی را در مبادلات تجاری و مدیریت رعایت کنند. با این حال، کسانی که در کشورهای اسلامی، کار و زندگی می‌کنند، می‌دانند که اکثر خط‌مشی‌های مذهبی به‌طور جدی در مقایسه با ملاحظات سیاسی، اقتصادی و تجاری در اولویت قرار نمی‌گیرند (حمادی و دیگران، ۲۰۰۷).

بیشتر خط‌مشی‌های منابع انسانی غربی بر اساس فردگرایی آمریکایی و سرمایه‌داری پروتستان است که در آن کارکنان و مخصوصاً کارگران، به تنهایی با توجه به سهم خود در سودآوری اقتصادیشان برای سازمان در نظر گرفته می‌شوند. این در حالی است که دیدگاه‌های اسلامی منابع انسانی بر روابط همگانی و محوریت جامعه متمرکز می‌کند؛ یعنی سازمان نقش خاصی در جامعه بازی می‌کند که فراتر از نقش اقتصادیش است. اگرچه اسلام بر حقوق افراد و کرامتشان تأکید می‌کند، این مسائل درون چارچوب جامعه و منافع آن در نظر گرفته می‌شود. از سویی دیگر در حالی که سرمایه‌داری پروتستان به افزایش قدرت کارفرمایان در استخدام و اخراج تمایل دارد، اسلام این مسائل را به شدت ناپسند می‌شمارد. در حقیقت خط‌مشی‌های اسلامی در محیط کاری بر این مسئله تأکید دارد که هیچ تعارضی بین تعهدات کسب و کار و اخلاق، عدالت و ارشدیت وجود ندارد؛ به عبارت دیگر، شکوفایی کارکنان و کارفرمایان در هم آمیخته است (علی، ۲۰۱۰، ۶۹۸).

یکی دیگر از چالشهای منابع انسانی در این نکته نهفته است که در کشورهای اسلامی و غربی، فشارهای اقتصادی و تمایل به حداکثرسازی منافع و انباشت ثروت با هر روشی، کاربست تجویزهای اسلامی را در مقیاسی گسترده‌تر در کشورهای اسلامی دشوار می‌سازد، که در نتیجه، اتخاذ خط‌مشی‌های غربی منابع انسانی در حالی که ادعای رعایت تجویزهای اسلامی را دارد، ممکن است به‌طور جدی سود اقتصادی و توسعه اجتماعی را با مشکل روبه رو سازد.

چالش بعدی حول وظایف افراد مؤمن مشغول در کسب و کار در قبال یکدیگر است، که در برخی موارد باید فراتر از قانون و آنچه در قرارداد درباره کمک به همکاران آمده است، رفتار کنند. این درحالی است که در جوامع مسلمان که اشکال گوناگون سرمایه‌داری اتخاذ می‌شود، فراتر از آنچه توافق شده عمل کردن، خوشایند نیست.

به منظور پوشش این چالشها، این پژوهش به دنبال استخراج الگویی مبتنی بر تعالیم آموزه‌های اسلامی است. این الگو با استفاده از روش‌شناسی مدل‌سازی ساختاری-تفسیری به تعیین سطوح معیارهای استخراج شده و نیز ارتباطات این معیارها با یکدیگر می‌پردازد.

## روش

دستیابی به اهداف پژوهش‌های علمی بدون روش‌شناسی صحیح میسر نخواهد بود. با انتخاب روش تحقیق مناسب، می‌توان هرچه دقیق‌تر، آسان‌تر و سریع‌تر به پاسخ‌هایی که برای پرسش‌های تحقیق مدنظر مطرح شده است، نائل آمد.

این پژوهش، از این حیث که درصدد توسعه توسعه‌ی دانش کاربردی در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی است، در زمره‌ی پژوهش‌های توسعه‌ای و کاربردی قرار می‌گیرد. به همین منظور، پس از بررسی‌های صورت گرفته روش مدلسازی ساختاری-تفسیری<sup>۱</sup> به عنوان روش مورد استفاده انتخاب شد. در این پژوهش، در گام نخست، اطلاعات اولیه با استفاده از ابزار کتابخانه‌ای و مراجعه به مقالات فارسی و لاتین و نیز مراجعه به آثار مرجع اسلامی همچون قرآن کریم و کتاب‌های حدیثی و روایی هم‌چون نهج‌البلاغه، غررالحکم و دررالکلم، و... و در قالب روش تحلیل محتوا استخراج و استنباط شده است. در این پژوهش، پس از استخراج مفاهیم مرتبط با مسائل منابع انسانی از منابع اسلامی، در قالب روش مدلسازی ساختاری-تفسیری، پرسشنامه‌ای به منظور چگونگی ارتباط این مفاهیم با یکدیگر طراحی و بین ۱۵ نفر از خبرگان توزیع و جمع‌آوری گردید. سپس با استفاده از روش‌شناسی مدلسازی ساختاری-تفسیری، اقدام به تجزیه و تحلیل اطلاعات شد.

### الف) مدل سازی ساختاری - تفسیری

مدل سازی ساختاری - تفسیری (ISM) که توسط وارفیلد<sup>۱</sup> (۱۹۷۶ و ۱۹۷۴) مطرح شد، یک روش‌شناسی برای ایجاد و فهم روابط میان عناصر یک نظام پیچیده است. به عبارتی دیگر مدل سازی ساختاری - تفسیری یک فرآیند یادگیری متعامل است که در آن مجموعه‌ای از عناصر گوناگون و مرتبط با یکدیگر در یک الگوی نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند (آذر، ۱۳۹۲).  
 مراحل اجرای پژوهش در قالب این روش‌شناسی به شرح زیر است:

۱. تعیین متغیرها.

۲. بدست آوردن ماتریس ساختاری روابط درونی متغیرها (SSIM)<sup>۲</sup>.

برای تعیین روابط بین عناصر از نمادهای زیر استفاده می‌شود:

V: متغیر I (سطر) بر متغیر J (ستون) تأثیر دارد؛

A: متغیر J (ستون) بر متغیر I (سطر) تأثیر دارد؛

X: متغیرهای I و J در رسیدن به همدیگر کمک می‌کنند (رابطه I و J دو طرفه است)؛

O: متغیرهای I و J رابطه ای با هم ندارند.

۳. به دست آوردن ماتریس دستیابی<sup>۳</sup>: با تبدیل نمادهای روابط ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک می‌توان به ماتریس دستیابی رسید.

۴. سازگار کردن ماتریس دستیابی.

۵. سطح بندی عناصر ماتریس دستیابی: در این مرحله مجموعه خروجی (مجموعه دستیابی / مجموعه دریافتی)<sup>۴</sup> و نیز مجموعه ورودی (مجموعه پیش نیاز / مجموعه مقدماتی)<sup>۵</sup> برای هر یک از متغیرها از روی ماتریس دستیابی سازگار شده، استخراج می‌شود. برای تعیین مجموعه خروجی مربوط به هر جزء، سطر مربوط به آن جزء در ماتریس دستیابی بررسی

---

1. Interpretive structural modeling  
 2. Warfield  
 3. Structural self-interaction matrix  
 4. Reachability matrix  
 5. Reachability set  
 6. Antecedent set

- می‌شود و برای تعیین متغیرهای ورودی، ستون هر متغیر باید بررسی شود. متغیرهایی که در سطر مربوطه دارای عدد ۱ هستند، مجموعه خروجی آن متغیر را تشکیل می‌دهند و متغیرهایی که در ستون یک متغیر، دارای عدد ۱ هستند مجموعه ورودی را تشکیل می‌دهند.
۶. رسم مدل (نمودار).
۷. تجزیه و تحلیل MICMAC: هدف این تجزیه و تحلیل، تشخیص و تحلیل قدرت هدایت<sup>۱</sup> و وابستگی<sup>۲</sup> متغیرهاست.

## یافته‌ها

به منظور استخراج مدل، نخست باید متغیرهای مدل شناسایی شوند. بدین منظور براساس تحلیل محتوای صورت گرفته بر روی نهج البلاغه، متغیرهای مورد استفاده در مدل براساس مفاهیم احادیث و روایات استخراج شد و به تأیید خبرگان رسید. فهرست این متغیرها به شرح مندرج در جدول ۲ است.

جدول ۲: مقوله‌های مدیریت منابع انسانی مستخرج از نهج البلاغه

ردیف	متن	منبع	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱	ای مردم، مرا بر شما و شما را بر من حقی واجب شده است...	خطبه ۳۴، ترجمه دشتی: ۶۱	توجه به حقوق متقابل کارکنان و رهبر سازمان	الزامات تنظیم مقررات
۲	حقی که شما بر عهده من دارید، این است که چیزی را از شما مخفی ندارم، جز اسرار جنگ را و کاری را بی‌مشورت شما نکنم جز اجرای حکم خدا را. و حقی را که از آن شماست از موعد خود به تاخیر نیفکنم و تا به انجامش نرسانم از پای ننشینم و حق شما را به تساوی دهم.	نامه ۵۰، ترجمه آیتی: ۷۱۳	رعایت مساوات و عدالت	
۳	مهربانی به رعیت و دوست داشتن آنها و لطف در حق ایشان را شعاردل خود ساز. چونان حیوانی درنده مباش که خوردنشان را غنیمت شماری؛ زیرا آنان دو گروهند یا همکیشان تو هستند یا همانندان تو در آفرینش.	نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۱۹	توجه به حقوق برابر انسانها	



ادامه جدول ۲: مقوله‌های مدیریت منابع انسانی مستخرج از نهج البلاغه

تنظیم رابطه شغل و شاغل	تبعیت از مافوق	۴	... شامیان بر شما پیروز خواهند شد، نه از آن رو که از شما به حق سزاوارترند بلکه در راه باطلی که زمامدارشان می‌رود شتابان فرمانبردارند، و شما در گرفتن حق من سستی می‌ورزید...	خطبه ۹۷، ترجمه دشتی: ۱۲۷
		۵	همانا جایگاه فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده بلکه امانتی در گردن تو است. باید از فرمانده و امام خود اطاعت کنی	نامه ۵، ترجمه دشتی: ۳۴۵
		۶	تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی و بدون دستور به کار مهمی اقدام کنی	
	تقسیم کار و مسئولیت پذیری	۷	کار هر کدام از خدمتکارانت را مشخص کن که او را در برابر آن کار مسئول بدانی	نامه ۳۱، ترجمه دشتی: ۳۸۳
		۸	تقسیم درست کار سبب می‌شود کارها را به یکدیگر وانگذارند و در خدمت سستی نکنند	
		۹	بیش از تحمل خود بار مسئولیتها را به دوش نگیر که سنگینی آن برای تو عذاب آور است	نامه ۳۱، ترجمه دشتی: ۳۷۷
		۱۰	بر سر هر کاری از کارهای خود از میان ایشان، ریسی بگمار. کسی که بزرگی کار مقهورش نسازد و بسیاری آنها، سبب پراکندگی خاطرش نشود.	نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۳۷
	۱۱	کاری که برتر از توانایی زن است به او وامگذار که زن گل بهاری است نه خدمتگذاری سخت‌کوش خشن	نامه ۳۱، ترجمه دشتی: ۳۸۳	
	شایستگی‌های درونی	۱۲	... خود را بسنجید قبل از آنکه مورد سنجش قرارگیرید...	خطبه ۹۰، ترجمه دشتی: ۱۰۹
		۱۳	همانا پست فرمانداری برای تو وسیله آب و نان نبوده بلکه امانتی در گردن تو است...	نامه ۵، ترجمه دشتی: ۳۴۵
		۱۴	تو حق نداری نسبت به رعیت استبداد ورزی...	نامه ۵، ترجمه دشتی: ۳۴۵
۱۵		کسیکه خود را رهبر مردم قرارداد، باید پیش از آنکه به تعلیم دیگران پردازد، خود را بسازد، و پیش از آنکه به گفتار تربیت کند، با کردار تعلیم دهد...	حکمت ۷۳، ترجمه دشتی: ۴۵۵	
۱۶		بر مردم تندخو نباشد و به آنها دروغ نگوید	نامه ۲۶، ترجمه دشتی: ۳۶۱	
شایستگی‌های تعاملی	۱۷	با ایشان فروتن باش و نرم‌خوی و گشاده‌روی..	نامه ۲۷، ترجمه آیتی: ۶۴۱	
	۱۸	مهربانی به رعیت و دوست داشتن آنها و لطف در حق ایشان را شعار دل خود ساز؛ چونان حیوانی درنده مباش که خوردنشان را غنیمت شماری؛ زیرا آنان دو گروهند یا همکیشان تو هستند یا همانندان تو در آفرینش.	نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۱۹	
		۱۹	با رعیت فروتن باش و گشاده‌روی و نرم‌خوی	نامه ۴۶، ترجمه آیتی: ۷۰۷

ادامه جدول ۲: مقوله‌های مدیریت منابع انسانی مستخرج از نهج البلاغه

شایستگی‌های رفتاری	انعطاف در رفتار با زیردستان	نامه ۱۹، ترجمه دشتی: ۳۵۷	نرمی و درشتی را به هم آمیز. رفتاری توأم با شدت و نرمش داشته‌باش. اعتدال و میانه‌روی را در نزدیک کردن یا دور کردن رعایت کن	۲۰
	صلابت در عین رحمت			۲۱
	اعتدال در برخورد			۲۲
مردمداری و مشورت	صداقت با مردم	نامه ۲۶، ترجمه دشتی: ۳۶۱	....به آنها(مردم) دروغ نگویند	۲۳
	مشورت	نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۳۳	در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش به کارشان برگمار، نه به سبب دوستی با آنها. بی‌مشورت دیگران به کارشان مگمار، زیرا به رای خود کار کردن و از دیگران مشورت نخواستن، گونه‌ای از ستم و خیانت است.	۲۴
	فروتنی	نامه ۲۷، ترجمه آیتی: ۶۴۱	با مردم فروتن باش، گشاده روی و خندان باش	۲۵
ارزیابی عملکرد	شفافیت	نامه ۵۰، ترجمه آیتی: ۷۱۳	حقی که شما بر عهده من دارید، این است که چیزی را از شما مخفی ندارم، جز اسرار جنگ را و کاری را بی‌مشورت شما نکنم جز اجزای حکم خدا را. و حقی را که از آن شماس از موعد خود به تاخیر نیفکنم و تا به انجامش نرسانم از پای ننشینم و حق شما را به تساوی دهم.	۲۶
	دقت در ارزیابی عملکرد	نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۲۹	و همواره در نظر دار که هر یک در چه کاری تحمل رنج کرده‌اند، تا رنجی را که یکی تحمل کرده به حساب دیگری نگذاری و کمتر از رنج و محنتی که تحمل کرده، پاداشش مده	۲۷
			و دریک ارزشیابی دقیق، رنج و زحمات هر یک از سپاهیان را شناسایی کن	۲۸
گزینش و انتخاب	ارزیابی چندگانه در انتخاب	نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۳۳	مباد که در گزینش آنها بر فراست و اعتماد و خوش‌بینی خود تکیه کنی...	۲۹
	آزمون انتخاب		در کار کارگزارانت بنگر و پس از آزمایش به کارشان برگمار، نه به سبب دوستی با آنها. بی‌مشورت دیگران به کارشان مگمار؛ زیرا به رای خود کار کردن و از دیگران مشورت نخواستن، گونه‌ای از ستم و خیانت است.	۳۰
	پرهیز از دخیل کردن امیال شخصی در انتخابها		۳۱	
چهران خدمات	قدردانی از زحمات و خدمات	نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۲۹	شرف و بزرگی کسی تو را وا ندارد که رنج اندکش را بزرگ شماری و فرودستی کسی تو را وا ندارد که رنج بزرگش را خرد به حساب آوری	۳۲
	پرداخت مناسب برای جلوگیری از فساد	نامه ۵۳، ترجمه آیتی: ۷۳۵	در ارزاقشان بیفزای؛ زیرا فراوانی ارزاق آنان را بر اصلاح خود نیرو دهد و از دست‌اندازی به مالی که در تصرف دارند، باز می‌دارد و نیز برای آنها حجت است، اگر فرمانت را مخالفت کنند یا در امانتت خللی پدید آورند.	۳۳

جدول فوق‌الذکر، حاصل تحلیل محتوای کیفی از نهج البلاغه است، و به طور کلی رهنمودهای امام علی‌علیه‌السلام را در حوزه مدیریت منابع انسانی در قالب نه معیار دسته‌بندی کرده است. این معیارها به عنوان مبنایی برای تشکیل ماتریس روابط درونی قرار گرفت. پس از تشکیل ماتریس روابط درونی، این ماتریس در قالب یک پرسشنامه بین پانزده نفر از خبرگان منابع انسانی و آگاه نسبت به تعالیم اسلامی توزیع، و اطلاعات جمع‌آوری شد که در جدول ۳، نتایج نهایی در قالب ماتریس دستیابی یکپارچه قابل ملاحظه است.

جدول ۳: ماتریس دستیابی یکپارچه خبرگان

مجموع	الزامات تنظیم مقررات	تنظیم رابطه شغل و شاغل	شایستگی‌های درونی	شایستگی‌های تعاملی	شایستگی‌های رفتاری	مردم داری و مشورت	ارزیابی عملکرد	گزینش و انتخاب	جبران خدمات
الزامات تنظیم مقررات	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱
تنظیم رابطه شغل و شاغل	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱
شایستگی‌های درونی	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شایستگی‌های تعاملی	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
شایستگی‌های رفتاری	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
مردم داری و مشورت	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰
ارزیابی عملکرد	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱
گزینش و انتخاب	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	۰
جبران خدمات	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۱

در مرحله بعد، پس از تشکیل مجموعه‌های ورودی و خروجی که در روش‌شناسی پژوهش بیان شد، و نیز تشکیل مجموعه مشترک، به سطح‌بندی مدل پرداخته می‌شود. در این گام متغیرهایی که مجموعه خروجی و مشترک آنها کاملاً مشابه باشند، در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. به منظور یافتن اجزای تشکیل دهنده سطح بعدی سامانه، اجزای بالاترین سطح آن در محاسبات ریاضی جدول مربوط حذف می‌شود و عملیات مربوط به تعیین اجزای سطح بعدی، مانند روش تعیین اجزای بالاترین سطح انجام می‌شود. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده تمامی سطوح سامانه مشخص شوند. جداول ۴ تا ۷، این روند را نشان می‌دهند.

جدول ۴: تکرار اول (سطح اول)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	معیار
۱	۱.۲.۷.۸.۹	۱.۲.۷.۸.۹	۱.۲.۳.۶.۷.۸.۹	الزامات تنظیم مقررات
	۱.۲.۵.۷.۸.۹	۱.۲.۵.۶.۷.۸.۹	۱.۲.۳.۴.۵.۷.۸.۹	تنظیم رابطه شغل و شاغل
	۳.۴.۵.۶	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹	۳.۴.۵.۶	شایستگی‌های درونی
	۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹	۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹	شایستگی‌های تعاملی
	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸.۹	۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸	شایستگی‌های رفتاری
	۳.۴.۵.۶	۱.۳.۴.۵.۶.۸	۲.۳.۴.۵.۶.۷	مردم داری و مشورت
	۱.۲.۴.۵.۷	۱.۲.۴.۵.۶.۷.۸.۹	۱.۲.۳.۴.۵.۷	ارزیابی عملکرد
۱	۱.۲.۴.۵.۸	۱.۲.۴.۵.۸	۱.۲.۳.۴.۵.۶.۷.۸	گزینش و انتخاب
۱	۱.۲.۴.۹	۱.۲.۴.۹	۱.۲.۳.۴.۵.۷.۹	چیران خدمات

جدول ۵: تکرار دوم (سطح دوم)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	معیار
	۲.۵	۲.۵.۶	۲.۳.۴.۵.۷	تنظیم رابطه شغل و شاغل
	۳.۴.۵.۶	۲.۳.۴.۵.۶.۷	۳.۴.۵.۶	شایستگی‌های درونی
	۳.۴.۵.۶.۷	۲.۳.۴.۵.۶.۷	۳.۴.۵.۶.۷	شایستگی‌های تعاملی
	۲.۳.۴.۵.۶	۲.۳.۴.۵.۶.۷	۲.۳.۴.۵.۶	شایستگی‌های رفتاری
۲	۳.۴.۵.۶	۳.۴.۵.۶	۲.۳.۴.۵.۶	مردم داری و مشورت
۲	۲.۴.۵.۷	۲.۴.۵.۷	۲.۳.۴.۵.۷	ارزیابی عملکرد

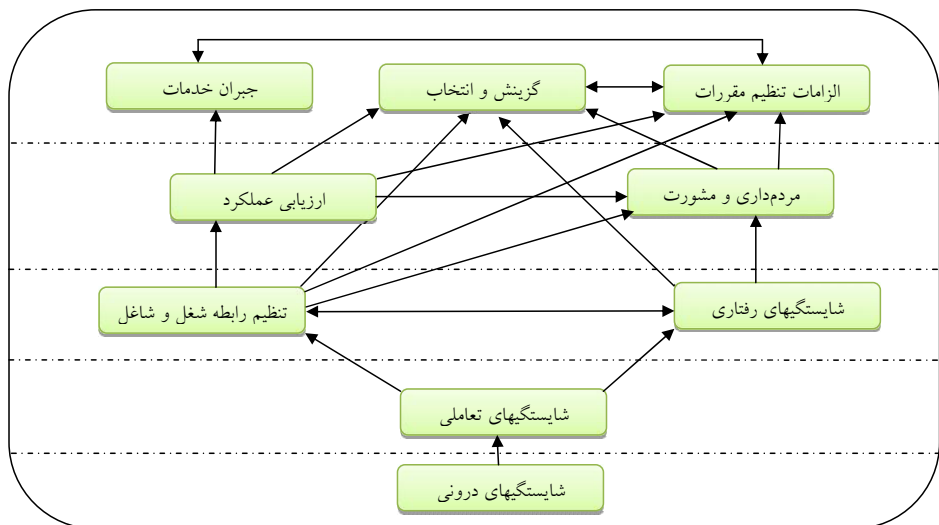
جدول ۶: تکرار سوم (سطح سوم)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	معیار
۳	۲.۵	۲.۵	۲.۳.۴.۵	تنظیم رابطه شغل و شاغل
	۳.۴.۵	۲.۳.۴.۵	۳.۴.۵	شایستگی‌های درونی
	۳.۴.۵	۲.۳.۴.۵	۳.۴.۵	شایستگی‌های تعاملی
۳	۲.۳.۴.۵	۲.۳.۴.۵	۲.۳.۴.۵	شایستگی‌های رفتاری

جدول ۷: تکرار چهارم (سطح چهارم و پنجم)

سطح	مجموعه مشترک	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	معیار
۵	۴	۳،۴	۳،۴	شایستگیهای درونی
۴	۳،۴	۳،۴	۳،۴	شایستگیهای تعاملی

در این مرحله با توجه به سطوح متغیرها و ماتریس نهایی، یک مدل اولیه رسم و از طریق حذف انتقال پذیرها در مدل اولیه، مدل نهایی به دست می آید. روابط بین متغیرها و برای پیکان از روی ماتریس دریافتی جمع شده، به دست می آید.



شکل ۱: الگوی نهایی پژوهش

## بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش پس از بررسی راهکارها و فنون منابع انسانی رایج در بسیاری از کشورها به ویژه کشورهای با اکثریت مسلمان، به منظور دستیابی به تعالیم موجود در منابع اسلامی به بررسی روایی و حدیثی با محوریت نهج البلاغه پرداخته شد. بر این اساس احادیث مرتبط شناسایی و استخراج شد و پس از دسته بندی، مقوله های فرعی و اصلی استنباط گردید و به تایید خبرگان رسید. در گام بعد به منظور بررسی رابطه این مفاهیم با یکدیگر و سطح بندی این مفاهیم روش مدل سازی ساختاری- تفسیری انتخاب شد و براین اساس مدل نهایی در قالب ۵ معیار و پنج سطح مطابق شکل ۱ استخراج گردید.

پس از ترسیم مدل، گام نهایی در روش مدل سازی ساختاری - تفسیری، استخراج ماتریس قدرت نفوذ و وابستگی است. در این تحلیل، متغیرها بر اساس قدرت هدایت و وابستگی به چهار دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول شامل «متغیرهای خودمختار» است که دارای قدرت هدایت و وابستگی ضعیف هستند. این متغیرها نسبتاً غیر متصل به سامانه بوده و ارتباط کم و ضعیفی با سامانه دارند. «متغیرهای وابسته» دومین دسته هستند که قدرت هدایت کم ولی وابستگی زیادی دارند. سومین دسته، «متغیرهای پیوندی» هستند که قدرت هدایت و وابستگی زیادی دارند. این متغیرها غیر ایستا هستند؛ زیرا هر نوع تغییر در آنها می‌تواند سامانه را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخور سامانه نیز می‌تواند این متغیرها را دوباره تغییر دهد. چهارمین دسته، «متغیرهای مستقل یا نفوذی» هستند که قدرت هدایت قوی، ولی وابستگی ضعیفی دارند. این متغیرها که معمولاً در سطوح آخر مدل قرار دارند، بیشترین نفوذ را بر دیگر متغیرها دارند. در این پژوهش، ماتریس تحلیل قدرت هدایت و وابستگی در شکل ۲ نشان داده شده است.

همان‌طور که در ماتریس زیر مشخص است، در این پژوهش، معیار شایستگیهای درونی که بیشترین تأثیرگذاری را در مدل دارد، در قسمت معیارهای نفوذی قرار گرفته است که نشان از تأثیر بسیار این معیار در مدل دارد. از سوی دیگر معیارهای سطح پنجم مدل که عبارت‌اند از گزینش و انتخاب، الزامات تنظیم مقررات، و جبران خدمات که وابسته‌ترین متغیرها هستند به درستی در ناحیه معیارهای وابسته قرار گرفته‌اند و بقیه معیارها نیز در ناحیه پیوندی مستقر شده‌اند.

		نفوذ				پیوندی			
		شایستگی های درونی		ارزایی عملکرد		شایستگی های تعاملی / شایستگی های رفتاری		تنظیم رابطه شکل و شامل	
قدرت نفوذ	۹								
	۸								
	۷								
	۶								
	۵								
	۴								
	۳								
	۲								
	۱								
خودمختار					وابسته				
۱ ۲ ۳ ۴					۵ ۶ ۷ ۸ ۹				
میزان وابستگی									

شکل ۲: ماتریس تحلیل قدرت هدایت و وابستگی

از سوی دیگر با نگاهی به فهرست زیر معیارهای موجود در معیار شایستگیهای درونی که

عبارت‌اند از: خودارزیابی و تقوا، امین بودن در مدیریت، منع سوء استفاده از قدرت و توجه به خودسازی قبل از آموزش دیگران، می‌توان چنین نتیجه گرفت که راهکارهای منابع انسانی بر اساس تعالیم اسلامی، باید در وهله اول براساس شایستگی‌هایی که متوجه فرد و استعدادهای درونی اوست، تنظیم و تدوین شوند. در این راهکارها باید قبل از هر چیز بر خودسازی و تقوای فردی توجه شود که در نتیجه آن، مواردی که در قسمتهای قبل به برخی از آنها اشاره شد و در حال حاضر راهکارهای اتخاذشده در اکثر کشورهای مسلمان است، می‌تواند کاهش یابد.

### پیشنهادها

با در نظر گرفتن مدل اتخاذ شده در این پژوهش، می‌توان به پژوهشگران و مدیران سازمانها بینشی عمیق‌تر در زمینه به‌کارگیری راهکارهای رایج و موجود درباره مدیریت منابع انسانی ارائه کرد. یافته‌های این پژوهش به ویژه می‌تواند راه‌گشای مناسبی برای سازمانهای انسانی<sup>۱</sup> نظیر نیروی انتظام است که علاوه بر اینکه متکی به منابع انسانی است، تعاملی حداکثری با مردم دارند. به همین منظور می‌توان مبتنی بر یافته‌های پژوهش حاضر، ضمن بازبینی برنامه منابع انسانی سازمانها، مدل‌های اسلامی و بومی مدیریت منابع انسانی را ارائه کرد. همچنین این پژوهش می‌تواند به عنوان مدلی برگرفته از تعالیم اسلامی در پژوهشهای دیگر محققان مورد مذاقه و بررسی عمیق‌تر قرار گیرد. پژوهشهای آتی می‌توانند با تمرکز بر روی این مدل به بررسی کارایی این مدل در عمل و در سازمانهای گوناگون بپردازند. به طور کلی بر مبنای پژوهش حاضر، پژوهش‌های کاربردی در موضوعات زیر، قابل سامان‌دهی است:

- ارائه الگوی بومی و سازگار ارتقای کارکنان مبتنی بر تعالیم نهج البلاغه؛
- تدوین الگوی بومی گزینش منابع انسانی متناسب با شرایط سازمانهای داخلی و مبتنی بر تعالیم اسلام؛
- اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی مدیریت منابع انسانی مبتنی بر تعالیم نهج البلاغه بر اساس مدل‌های تصمیم‌گیری چند معیاره.

تحلیل اهمیت- عملکرد سیاست‌های موجود منابع انسانی در سازمانهای انسانی و ارائه راهبردهای برون رفت از سیاست‌های با اهمیت بسیار و عملکرد ضعیف مبتنی بر تعالیم اسلامی.

---

۱. سازمانهایی که بیشترین اتکایشان از بین منابع موجود سازمان نظیر فناوری، منابع مالی، و... به منابع انسانی است.

## منابع

### منابع فارسی:

- قرآن کریم، ترجمه ناصر مکارم شیرازی (۱۳۷۳)، قم: دارالقرآن الکریم.
- ابن بابویه، محمد بن علی (۱۳۷۷) من لایحضره الفقیه. ترجمه محمدجواد غفاری، تهران: نشر صدوق.
- آذر، عادل (۱۳۹۲) تحقیق در عملیات نرم. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- تمیمی آمدی، عبدالواحد بن محمد (۱۳۸۶) غررالحکم و دررالکلم. ترجمه هاشم رسولی، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- خازنی، عبدالرحمن (۱۳۴۶) میزان الحکمه. ترجمه محمدتقی مدرس رضوی، تهران: بنیاد فرهنگ ایران.
- مجلسی، محمدباقر (۱۳۸۶) بحارالانوار. ترجمه ابوالحسن موسوی همدانی، تهران: دارالکتب الاسلامیه.
- سید رضی (۱۳۸۷) نهج البلاغه امام علی علیه السلام. ترجمه محمد دشتی، قم: تسنیم اندیشه.
- (۱۳۸۴) نهج البلاغه: مجموعه خطبه‌ها و نامه‌ها و کلمات قصار امام علی (ع). ترجمه عبدالمحمد آیتی (۱۳۸۴)، تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی و بنیاد نهج البلاغه.

### منابع انگلیسی:

- (The Pew Forum (2009), "Mapping the global Muslim population", available at: <http://pewforum.org/docs/? DocID%4450> (accessed 10 April 2010).
- Abu-Doleh, J. D. (2012), "Human resource management and total quality management linkage - rhetoric and reality: Evidence from an empirical study". International Journal of Commerce and Management, 22(3), 219-234.
- Abuznaid, S. (2006), "Islam and management: what can be learned?" Thunderbird International Business Review, Vol. 48 No. 1, pp. 77-91.
- Abuznaid, S. (2009), "Business ethics in Islam: the glaring gap in practice", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 2 No. 4, pp. 278-88.
- Ahmad, K. (2009), "Leadership and work motivation from the cross cultural perspective", International Journal of Commerce and Management, Vol. 19 No. 1, pp. 72-84.
- Ahmed, A. (2006), "Human resource management in Sudan", in Budhwar, P. and Mellahi, K. (Eds), Managing Human Resources in the Middle East, Routledge, London, pp. 219-32.
- Al Hakeem, M. (2008), "Saudi Arabia faces manpower shortage", Gulf News, available at: [www.gulfnews.com](http://www.gulfnews.com)
- Ali, A. (1988), "Scaling an Islamic work ethic", Journal of Social Psychology, Vol. 128 No. 5, pp. 575-83.
- Ali, A. (2009), "Levels of existence and motivation in Islam", Journal of Management History, Vol. 15 No. 1, pp. 50-65.
- Ali, A. and Al-Owaihian, A. (2008), "Islamic work ethic: a critical review", Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 15 No. 1, pp. 5-19.
- Ali, A. J. (2010). "Islamic challenges to HR in modern organizations". Personnel Review, 39(6), 692-711.
- Arab News (2008), "Enforcement of new recruitment rules delayed", available at: [www.arabnews.com](http://www.arabnews.com)
- Aycan, Z. (2001), "Human resource management in Turkey: Current issues and future challenges". International Journal of Manpower, 22(3), 252-260.
- Aycan, Z. (2004), "Key success factors for women in management in Turkey", Applied Psychology,



- Vol. 53 No. 3, pp. 453-71.
- Aycan, Z. (2006), "Human resource management in Turkey", in Budhwar, P. and Mellahi, K. (Eds), *Managing Human Resources in the Middle East*, Routledge, London, pp. 160-79.
- Berkovits, E. (1964), "When man fails God", in Millgram, A. (Ed.), *Great Jewish Ideas*, Colonial Press, Clinton, MA, pp. 183-97.
- Budhwar, P. and Mellahi, K. (2007), "Introduction: human resource management in the Middle East", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 2-10.
- Chen, L.-H., Liaw, S.-Y., & Lee, T.-Z. (2003). "Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms - an empirical study" *International Journal of Manpower*, 24(3), 299-318.
- Chew, Y.T. (2005), "Achieving organisational prosperity through employee motivation and retention: a comparative study of strategic HRM practices in Malaysian institutions", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 87-104.
- Chong, B.S. and Liu, M-H. (2009), "Islamic banking: interest-free or interest based?", *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol. 17 No. 1, pp. 125-44.
- Common, R. (2011), "International trends in HRM in the public sector: reform attempts in the Republic of Georgia". *International Journal of Public Sector Management*, 24(5), 421-434.
- Hamadi, A.B., Budhwar, P. and Shipton, H. (2007), "Management of human resources in Oman", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 100-13.
- Hanson, M.J. (1999), "Indulging anxiety: Human enhancement from a protestant perspective", *Christian Bioethics*, Vol. 5 No. 2, pp. 121-38.
- Haque, A., Ahmed, K. and Jahan, S.I. (2010), "Shariah observation: advertising practices of bank Muamalat in Malaysia", *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 1 No. 1, pp. 70-7.
- Hashim, J. (2009), "Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organisations in Malaysia", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 2 No. 3, pp. 251-67.
- Hashim, N.M. and Mizerski, D. (2010), "Exploring Muslim consumers' information sources for fatwa rulings on products and behaviour", *Journal of Islamic Marketing*, Vol. 1 No. 1, pp. 37-50.
- Kumar, N. and Rose, R.C. (2010), "Examining the link between Islamic work ethic and innovation capability", *Journal of Management Development*, Vol. 29 No. 1, pp. 79-93.
- Kushner, H.S. (2001), "Living a Life that Matters: Resolving the Conflict between Conscience and Success", Alfred A. Knopf, New York, NY.
- Leat, M. and El-Kot, G. (2007), "HRM practices in Egypt: the influence of national context?" *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 147-58.
- Lowery, R. (1998), "The dark side of the soul: human nature and the problem of evil in Jewish and Christian traditions", *Journal of Ecumenical Studies*, Vol. 35 No. 1, pp. 88-101.
- Mellahi, K., & Budhwar, P. S. (2010), "Introduction: Islam and human resource management", *Personnel Review*, 39(6), 685-691.
- Metcalfe, B. (2006), "Exploring cultural dimensions of gender and management in the Middle east", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48 No. 1, pp. 93-108.
- Metcalfe, B.D. (2007), "Gender and HRM in the Middle East", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 54-75.
- Napier, C. (2009), "Defining Islamic accounting: current issues, past roots", *Accounting History*, Vol. 14 Nos 1-2, pp. 121-44.
- Nasr, S. (1984), "Islamic work ethics", *Hamdard Islamicus*, Vol. 7 No. 4, pp. 25-35.

- Randeree, K. and El-Faramawy, A.T. (2010), "Islamic perspectives on conflict management within project managed environments", *International Journal of Project Management*, (in press, DOI: 10.1016/j.ijproman.2010.01.013).
- Rowley, C. and Abdul-Rahman, S. (2007), "The management of human resources in Malaysia: Locally-owned companies and multinational companies", *Management Revue*, available at: [www.allbusiness.com/labor-employment/human-resources-personnel/8922056-1.html](http://www.allbusiness.com/labor-employment/human-resources-personnel/8922056-1.html)
- Sedikides, C. (2010), "Why does religiosity persist?" *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 3-6.
- Tayeb, M. (1997), "Islamic revival in Asia and human resource management", *Employee Relations*, Vol. 19 No. 4, pp. 352-64.
- Weir, D. (2008), "Islamic perspectives on management and organization", *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 84-7.